

OPTIMALISASI ORGANISASI PEMBELAJARAN UNTUK MENDORONG PERILAKU INOVATIF PEGAWAI

Sulistiasih

Sulistiasih9@gmail.com

Universitas Asyafi'iyah

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis optimalisasi organisasi pembelajaran dalam mendorong perilaku inovatif karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan metode deskriptif. Data diperoleh melalui tinjauan pustaka dan dianalisis secara deskriptif-kualitatif. Hasilnya menunjukkan bahwa perilaku inovatif karyawan diperlukan dalam proses pembelajaran bahwa organisasi perlu merevitalisasi peningkatan perilaku inovatif karyawan melalui organisasi pembelajaran yang dapat dilakukan dengan: mencoba meningkatkan komitmen manajerial secara optimal dan berkelanjutan; mendorong perspektif sistem dalam operasi organisasi; mendorong keterbukaan dan eksperimentasi melalui penerimaan atau adopsi ide-ide baru, independensi pemecahan masalah, inovasi, eksperimen, integrasi pengetahuan eksternal, kreativitas, pembelajaran berkelanjutan, belajar dari pengalaman masa lalu, belajar dari orang lain, kewirausahaan, variasi operasional; mendorong dan memfasilitasi transfer dan integrasi pengetahuan di antara karyawan, terutama dalam membangun dan mewujudkan kinerja dan pembelajaran tim, integrasi pengetahuan internal, transfer pengetahuan eksternal, pemecahan masalah kelompok, dan orientasi tim.

Kata kunci: organisasi pembelajaran, perilaku inovatif, karyawan.

ABSTRACT

This research is conducted to analyze the optimalisation of learning organization in encouraging employee' innovative behavior. This research uses qualitative approach and descriptive method. The data is obtained through a literature review and analyzed descriptive-qualitatively. The result shows that employee' innovative behavior is needed in learning process that organization need to revitalize the improvement of innovative behavior of employees through learning organization that can be done by: trying to increase managerial commitment optimally and sustainably; encouraging system perspective in the operation of organization; encouraging openness and experimentation through an acceptance or adoption of new ideas, problem-solving independence, innovation, experimentation, integration of external knowledge, creativity, continuous learning, learning from past experiences, learning from others, entrepreneurship, operational variation; encouraging and facilitating the transfer and integration of knowledge among employees, especially in building and realizing the team performance and learning, integration of internal knowledge, external knowledge transfer, group problem solving, and team orientation.

Key words: *learning organization, innovative behavior, employee.*

Pendahuluan

Perubahan sangat cepat dan masif yang terjadi di berbagai aspek kehidupan menuntut organisasi publik memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi, yang antara lain dapat dicapai melalui inovasi. Inovasi adalah sumber kemajuan dan pembangunan (Ahmed & Shepherd, 2010). Inovasi juga merupakan tindakan menciptakan/mengembangkan produk/proses baru (Ireland, Hoskisson & Hitt, 2011), termasuk melakukan pelayanan publik.

Inovasi organisasi dapat termanifestasi dalam perilaku inovatif anggota organisasi. Perilaku inovatif adalah proses bertahap pada individu dalam mengenali sebuah masalah untuk menurunkan ide-ide serta solusi baru, bekerja untuk membangun dan menajukan dukungan untuknya, serta menghasilkan prototipe yang diterapkan atau model yang digunakan dan menguntungkan organisasi atau bagian-bagian yang ada di dalamnya (Carmeli, Meitar, & Weisberg, 2006). Menurut Kleysen dan Street (2001), dari hasil pembuatan skala perilaku inovatif melalui analisis faktor ditemukan lima dimensi perilaku inovatif, yaitu: (1) eksplorasi peluang, yakni menaruh perhatian pada sumber peluang, mencari peluang untuk inovasi, mengenali peluang, serta mengumpulkan informasi tentang peluang; (2) generativitas, berhubungan dengan perilaku untuk menghasilkan perubahan yang menguntungkan tujuan pertumbuhan organisasi, orang, produk, proses, dan jasa, yang mencakup tiga perilaku pokok, yaitu: menghasilkan ide/solusi untuk peluang, menghasilkan representasi/ kategori peluang, serta menghasilkan asosiasi/kombinasi ide dan informasi; (3) investigasi informatif, berhubungan dengan memberikan bentuk dan mengeluarkan ide, solusi dan opini serta mencobanya melalui investigasi, yang meliputi memformulasikan ide/solusi, memperagakan ide/solusi, mengevaluasi ide/solusi; (4) memperjuangkan, meliputi perilaku sosial

politik yang melibatkan proses inovasi dan penting untuk merealisasikan solusi, ide dan inovasi potensial, yang ditunjukkan dalam memobilisasi sumber daya, membujuk/mempengaruhi, mendorong serta bernegosiasi, menantang serta mengambil risiko; dan (5) aplikasi, yakni mengimplementasikan dan memodifikasi serta membiasakan. Dengan demikian, perilaku inovatif merupakan tindakan pegawai sebagai anggota organisasi untuk menghasilkan, memperkenalkan/mengaplikasikan temuan baru berupa ide/solusi yang menguntungkan organisasi, yang bersumber dari eksplorasi peluang, generativitas, investigasi informasi, memperjuangkan, serta aplikasi.

Namun dalam kenyataannya masih banyak pegawai yang memiliki perilaku inovatif rendah sehingga tidak dapat diandalkan oleh organisasi publik untuk melakukan pelayanan publik secara lebih prima. Hal itu dapat terjadi antara lain karena minimnya dukungan organisasi pembelajaran. Sebagaimana dibuktikan Škerlavaj, Song, & Lee (2010) dan Liao, Fei, & Liu (2008) organisasi pembelajaran berpengaruh terhadap perilaku inovatif. Organisasi pembelajaran menggambarkan organisasi sebagai sistem yang terintegrasi dan senantiasa berubah, karena individu-individu dalam organisasi tersebut mengalami proses belajar yang dilandasi budaya kerja.

Proses belajar individual terjadi apabila anggota organisasi mengalami proses pemahaman pada konsep-konsep baru yang dilanjutkan dengan peningkatan kemampuan dan pengalaman merealisasikan konsep tersebut, sehingga terjadi perubahan/perbaikan nilai tambah organisasi (Tjakraatmadja, Hidajat, & Lantu, 2006). Organisasi pembelajaran juga merupakan salah satu fasilitas pembelajaran untuk semua anggotanya dan berkesinambungan mengubah dirinya sendiri (Pedler *et al*, dalam Armstrong, 2006). Menurut Mondy (2008), organisasi pembelajaran adalah organisasi yang

menyadari pentingnya pelatihan serta pengembangan terkait dengan kinerja berkelanjutan dan mengambil tindakan secara tepat. Selain itu, Drafke (2009) mengatakan bahwa organisasi pembelajaran merupakan organisasi yang fokus pada perbaikan pembelajaran dan pengetahuan yang disosialisasikan ke seluruh organisasi. Sedangkan Robbins dan Coutler (2016) menjelaskan bahwa organisasi pembelajaran adalah organisasi yang berkembang kapasitasnya dan terus belajar, beradaptasi serta berubah.

Organisasi pembelajaran dapat memotivasi pegawai mau dan mampu mengembangkan perilaku sehari-hari yang terefleksi dalam penyempurnaan paradigma (cara pandang atau cara berpikir) maupun peningkatan kecerdasan (keseimbangan kecerdasan intelektual, emosional, spiritual) dan perluasan wawasannya (Tjakraatmadja, Hidajat, dan Lantu (2006).

Organisasi pembelajaran memiliki karakteristik: (1) adanya keterbukaan sistem manajemen serta akuntansi yang mudah diakses pengguna lebih luas tetapi kompeten; (2) adanya peluang belajar semua komponen organisasi yang tidak sekedar formal tetapi juga termanifestasi dalam kegiatan sehari-hari; (3) adanya pemahaman bahwa keputusan pimpinan bukan solusi lengkap tetapi merupakan eksperimen yang masuk akal (logis); (4) adanya perancangan struktur dan budaya organisasi yang menjamin, merangsang serta memungkinkan seluruh komponen organisasi dapat belajar, menanyakan praktek manajemen, bereksperimen, dan berkontribusi dengan ide-ide baru yang lebih segar; (5) adanya insentif bagi manajer yang menggunakan prinsip keterbukaan serta partisipatif dalam proses pengambilan keputusan; (6) adanya prinsip penerimaan kemungkinan timbulnya kesalahan dalam proses pembelajaran; (7) adanya kesempatan serta hak yang sama bagi karyawan untuk melakukan kegiatan pembelajaran; dan (8) semakin kaburnya batas-batas antarkaryawan serta

antardepartemen sehingga memungkinkan terwujudnya keterbukaan komunikasi dan relasi pada tahapan proses manajemen (Parmono, dalam Haryanti, 2006).

Organisasi pembelajaran terdiri dari empat dimensi, yakni: (1) komitmen manajerial, mencakup visi bersama dan model mental, dukungan manajerial, efikasi diri, pengelolaan kepemimpinan, menentukan arah strategik, kepemimpinan serta intensi, kepemimpinan partisipatif dan fasilitatif serta orientasi pembelajaran; (2) perspektif sistem, mencakup visi kolektif, berpikir kesisteman, berperspektif sistem, kejelasan makna dari visi, dan orientasi pada sistem; (3) keterbukaan serta eksperimentasi, meliputi keterbukaan atas ide baru, kemandirian pemecahan masalah, inovasi berkelanjutan, budaya eksperimen, integrasi pengetahuan eksternal, kreativitas, pembelajaran secara terus menerus, belajar pada pengalaman masa lalu, belajar pada orang lain, kewirausahaan, dan variasi operasional; dan (4) transfer dan integrasi pengetahuan, meliputi kerja kolektif, pembelajaran kolektif, integrasi pengetahuan secara internal, transfer pengetahuan secara memadai, pemecahan masalah kolektif, dan orientasi pada tim (Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente, & Valle-Cabrera, 2005).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan metode deskriptif. Data diperoleh melalui kajian literatur dari berbagai referensi yang relevan. Data dianalisis secara deskriptif-kualitatif.

Hasil dan Pembahasan

Perilaku inovatif pegawai sangat diperlukan organisasi karena dapat diandalkan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi mempunyai kepentingan untuk mendorong peningkatan perilaku inovatif pegawai yang dapat dilakukan dengan memperbaiki organisasi pembelajaran (Liao, Fei, & Liu,

2008; Škerlavaj, Song, & Lee, 2010). Dalam rangka itu, organisasi harus terus menerus mendorong terwujudnya organisasi pembelajaran yang memungkinkan pegawai untuk berperilaku inovatif yang termanifestasi dalam: (1) eksplorasi peluang, mencakup perhatian pada sumber, mencari, mengenali, dan mengumpulkan informasi peluang; (2) generativitas, yang meliputi menghasilkan ide/solusi bagi peluang, menghasilkan representasi/kategori peluang, menghasilkan asosiasi dan kombinasi ide/informasi; (3) investigasi informatif, yang meliputi memformulasikan ide/solusi, memperagakan ide/solusi, dan mengevaluasi ide/solusi; (4) memperjuangkan, yang mencakup memobilisasi sumber daya, membujuk/mempersuasi, mendorong serta bernegosiasi, menantang serta mengambil risiko; dan (5) aplikasi, yang meliputi aktivitas melaksanakan, memodifikasi, dan membiasakan (Kleysen & Street, 2001).

Dalam perspektif itu, maka organisasi perlu melakukan revitalisasi organisasi pembelajaran melalui empat dimensi yang terdapat di dalamnya. Pertama, berupaya meningkatkan komitmen manajerial melalui dukungan secara lebih intens dan masif kepada pegawai dalam hal: manajerial, visi bersama serta model mental, efikasi diri, pengelolaan kepemimpinan, arah yang strategik, kepemimpinan serta intensi, kepemimpinan partisipatif dan fasilitatif serta berorientasi pada pembelajaran. Dalam konteks ini, pimpinan perlu memberikan dukungan manajerial lebih kuat, membangun visi bersama serta model mental dengan melibatkan pegawai, membangun efikasi pegawai secara lebih intens melalui peningkatan kompetensi dan penghargaan atas prestasi yang dicapai, melakukan pengelolaan kepemimpinan organisasi secara lebih terpadu, strategik, intens, partisipatif (melibatkan bawahan) dan fasilitatif (menjadi fasilitator) supaya organisasi dapat berperan maksimal sebagai

organisasi pembelajaran yang dapat membelajarkan semua pegawai secara optimal.

Kedua, mendorong perspektif sistem dalam dinamika organisasi dengan pendekatan sistem yang mengutamakan keserasian dan keterpaduan dalam membangun visi, pola berpikir, bersikap, serta berperilaku/bertindak dalam berbagai aktivitas operasional organisasi. Dalam tataran ini, yang diutamakan adalah kebersamaan visi, pola berpikir, bersikap, dan berperilaku/bertindak yang dikemas dalam satu kesatuan sistem yang utuh.

Ketiga, mendorong keterbukaan serta eksperimentasi melalui penerimaan atau adopsi secara sukarela atas ide/gagasan baru, kemandirian memecahkan masalah, inovasi yang berkelanjutan, budaya eksperimen, integrasi pengetahuan eksternal, kreativitas, pembelajaran secara terus menerus, belajar pada pengalaman masa lalu, belajar pada orang lain, kewirausahaan, dan variasi operasional berbagai aktivitas organisasi yang belum biasa dilakukan. Intinya adalah organisasi memberikan peluang kepada pegawai untuk melakukan eksperimen melalui *trial and error* sehingga ditemukan hal-hal baru yang memungkinkan pegawai memberikan besar pada organisasi dalam mencapai tujuan.

Keempat, menginspirasi, menstimulasi, dan memfasilitasi transfer serta integrasi pengetahuan di kalangan pegawai, khususnya dalam membangun dan mewujudkan kerja dan pembelajaran kolektif, integrasi pengetahuan internal dan transfer pengetahuan eksternal, pemecahan masalah kolektif, dan berorientasi tim. Intinya adalah organisasi melayani integrasi dan transfer pengetahuan di kalangan pegawai sehingga pegawai tumbuh menjadi individu-individu inovatif yang dapat diandalkan organisasi dalam mencapai tujuan.

Kesimpulan

Perilaku inovatif pegawai sangat diperlukan oleh organisasi dalam proses pembelajaran sehingga organisasi perlu merevitalisasi peningkatan perilaku inovatif pegawai melalui organisasi pembelajaran

Perilaku inovatif pegawai sangat diperlukan oleh organisasi karena dapat diandalkan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Peningkatan perilaku inovatif dapat dilakukan dengan cara: berupaya mengembangkan komitmen manajerial secara optimal dan berkelanjutan; mendorong perspektif sistem dalam penyelenggaraan operasional organisasi; menstimulasi keterbukaan dan eksperimentasi melalui penerimaan atau adopsi ide-ide baru, kemandirian pemecahan masalah, inovasi, eksperimen, integrasi pengetahuan eksternal, kreativitas, pembelajaran terus menerus, belajar pada pengalaman masa lalu, belajar pada orang lain, kewirausahaan, dan variasi operasional; serta menstimulasi dan memfasilitasi integrasi dan transfer pengetahuan di kalangan pegawai, terutama dalam membangun dan mewujudkan kerja dan pembelajaran kolektif, integrasi pengetahuan internal dan transfer pengetahuan eksternal, pemecahan masalah kolektif, dan berorientasi pada tim.

Referensi

- Ahmed, P. K., & C. D. Shepherd, 2010. *Innovation management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Armstrong, M.chael, 2006. *A Handbook of human resource management practice*. Tenth Edition. Great Britain: Cambridge University Press.
- Carmeli, A., R. Meitar & J. Weisberg. 2006. "Self-leadership skills and innovative behavior at work," *International Journal of Manpower*, Vol. 27, No. 1, 78.
- Champoux, J. E., 2006. *Organizational behavior*. Mason: Thomson.
- De Jong, Jroen P.J. & D. N. D. Hartog. 2007. "How leaders influence employees' innovative behavior," *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 Issue: 1, 41-64.
- Drafke, Michael, 2009. *The human side of organizations*, Tenth Edition. New Jersey: Pearson Prentice hall.
- Galende, Jesús, dan Juan Manuel de la Fuente, 2007. "Internal factors determining a firm's innovative behaviour," *Research Policy*, No. 32, h. 721.
- Handoko, T. Hani, 2012. *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Haryanti, S., 2006. *Faktor-faktor yang berhubungan dengan status gizi penderita kanker payudara wanita*. Semarang: Penerbit Ilmu Kesehatan Masyarakat, Universitas Negeri Semarang.
- Ireland, R. Duane, Robert E. Hoskisson, dan Michael A. Hitt, 2011. *The management of strategy: concept and cases*. Mason, OH: South Western, Cengage Learning.
- Jones, Gareth R., 2013. *Organizational theory, design, and change*, Seventh Edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Kleysen, Robert F., and C. T. Street, 2001. "Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior," *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 3, h. 285.
- Liao, Shu-hsien, Wu-Chen Fei, and Chih-Tang Liu, 2008. "Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation," *Technovation*, No. 28, hh. 183-195.
- Miha Škerlavaj, Miha, Ji Hoon Song, and Youngmin Lee, 2010. "Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms," *Expert*

Systems with Applications, No. 37,
hh. 6390-6403.

Robbins, Stephen P., dan Mary Coulter,
2016. *Management*, Thirteenth
Edition. Essex: Pearson Education
Limited.

Tjakraatmadja, Jann Hidajat, dan Donald
Crestofel Lantu, 2006. *Knowledge
management: dalam konteks
organisasi pembelajar*. Bandung:
Organisasi Bisnis dan Manajemen-
Institut Teknologi Bandung.